

LIDERAZGO DE LA MUJER DIRECTIVA DESDE LAS COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS: ESTUDIO EN LA REGIÓN DE MADRID

Susana Sastre Merino

Ignacio de los Ríos Carmenado

Universidad Politécnica de Madrid

Abstract

Today's knowledge society is creating increasingly competitive environments in which cognitive factors, creativity, knowledge and information determine the success of organizations. In this context the exercise of management and leadership is essential to achieve objectives, goals and relationships. Both concepts have been historically associated with the male domain because of the underrepresentation of women in managerial positions. However, the increasing participation of women in the workplace has led to the development of an extensive literature on the possible existence of differences between the styles of male and female leadership, although it has not been addressed from the analysis of competences associated with each sex. Through a participatory process the abilities and skills associated with women managers are analyzed, the differences in leadership styles and the barriers that still exist for the promotion of women into management positions. The results indicate that women particularly value the skills associated with human relationships, the female leadership style tends to be transformational and that there are still barriers to their advancement to management positions.

Keywords: *competences; project management; executive women; leadership; Madrid region*

Resumen

La sociedad del conocimiento actual está creando entornos cada vez más competitivos en los que los factores cognitivos, creatividad, conocimiento e información determinan el éxito de las organizaciones. En este contexto es fundamental el ejercicio de la dirección y el liderazgo de manera conjunta para la consecución de los objetivos, metas y relaciones laborales. Ambos conceptos se han asociado históricamente al ámbito masculino por la escasa representación femenina en puestos directivos. Sin embargo, el aumento progresivo de la participación de la mujer en el ámbito laboral ha provocado el desarrollo de una bibliografía extensa sobre la posible existencia de diferencias entre los estilos de liderazgo femenino y masculino, si bien ésta no se ha abordado desde el análisis de las competencias asociadas a cada sexo. A través de un proceso participativo se analizan las habilidades y competencias asociadas a las mujeres directivas, las diferencias en los estilos de liderazgo, así como las barreras que aún persisten para el ascenso de las mujeres a puestos directivos. Los resultados indican que las mujeres valoran especialmente las competencias asociadas a las relaciones humanas, que el estilo de liderazgo femenino suele ser transformacional y que siguen existiendo barreras en su ascenso a puestos directivos.

Palabras Clave: *competencias; dirección de proyectos; mujer directiva; liderazgo; Comunidad de Madrid*

1. Introducción

Durante las últimas décadas, ha tenido lugar una transformación radical de la estructura económica de la “sociedad industrial”. El modelo basado en factores materiales ha sido sustituido por un sistema productivo dominado por los factores simbólicos y el conocimiento, característicos de la denominada “sociedad del conocimiento” actual (Krüger, 2006) creándose entornos cada vez más competitivos, que a su vez dan lugar a nuevos modelos de organización. La riqueza de las empresas en la “sociedad del conocimiento” depende en gran medida de factores cognitivos, creatividad, conocimiento e información (Greenberg, Robertson & Stauffer, 2001; Krüger, 2006).

Ante este sistema caracterizado por la velocidad y el cambio constante, diversos autores (Greenberg, Robertson & Stauffer, 2001; Burgess & Tharenou, 2002; Pounder & Coleman, 2002; Yang, Huang, & Wu, 2011) señalan la importancia del ejercicio de la dirección y el liderazgo de manera conjunta para la consecución de los objetivos, metas y relaciones laborales así como la pertinencia de adoptar nuevos estilos de dirección y liderazgo de cara a afrontar un nuevo escenario económico con éxito y asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global.

La dirección y el liderazgo son competencias que hasta las últimas décadas no se han analizado en la literatura desde el enfoque de género, debido a la escasa representación femenina tanto en el mercado laboral como en puestos directivos (Instituto de la Mujer, 2010). Sin embargo, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, los compromisos adquiridos a nivel nacional e internacional en materia de igualdad de derechos y oportunidades han ido generando grandes cambios que han cristalizado en una mejora sustancial de la situación de la mujer, especialmente en lo relativo al acceso a la educación y el mercado de trabajo. Numerosos estudios en Europa evidencian que la participación de la mujer en el ámbito laboral ha venido aumentando progresivamente en las últimas décadas, apreciándose una disminución de las tasas de desempleo y un aumento de la tasa de empleabilidad femenina (Instituto de la Mujer, 2008; Comisión Europea, 2009; INE/Instituto de la Mujer, 2010). Estos avances en la incorporación de la mujer al mercado de trabajo han tenido lugar en todos los ámbitos, tanto en los tradicionalmente femeninos como en los que tienen una mayoría de presencia masculina. En el caso de España, en el año 2009, sólo un 32% de los cargos directivos en el ámbito empresarial estaban ocupados por mujeres (INE, 2009). A partir de la incorporación de la mujer a puestos directivos, en las últimas tres décadas se ha desarrollado una bibliografía extensa (Druskat, 1994; Vinnicombe, 1995; Eagly & Johanesen-Schmidt, 2001; Ramos, Sarrió, Barberá, & Candela, 2002; Burgess & Tharenou, 2002; Cuadrado, Morales, & Recio, 2008; Castaño, 2009; Adams & Funk, 2010) sobre la existencia de diferencias entre los estilos de liderazgo femenino y masculino, si bien ésta no se ha abordado desde el análisis de las competencias.

Por otro lado, a pesar del aumento de la empleabilidad y mayor presencia femenina en todos los ámbitos y sectores profesionales, tanto en el ámbito público como el privado, la proporción de mujeres continúa siendo minoritaria o en ocasiones inexistente a medida que se asciende en la jerarquía piramidal (Barberá, Ramos, Sarrió, & Candela, 2002). Esta desigualdad se incrementa cuanto más alto es el puesto de trabajo (Comisión Europea, 2009). Esta situación ha llevado a que numerosas investigaciones a nivel internacional (Adams & Funk, 2010; Agut & Martín, 2007; Alexander & Ryan, 2008; Bass, Avolio, & Berson, 2003; Gonas & Bergman, 2009; Kanter R., 1977; Krüger, 2009; Maher K., 1997; Mills, Blackman, Headlam-Wells, Laws, & Matfin, 1998) analicen las barreras de carácter social y cultural que dificultan que muchas mujeres promocionen y ocupen puestos directivos. Entre los factores externos responsables de estas barreras, Agut y Martín (2007:1) destacan “los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral, el acoso sexual y psicológico en el trabajo, las menores

oportunidades de desarrollo de carrera en la organización, la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los hijos”. En cuanto a los factores internos estos mismos autores señalan, la baja autoeficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas y la formación, concentrada en áreas consideradas femeninas.

Tras el análisis de la literatura internacional sobre la mujer directiva, se establecieron las siguientes hipótesis de la investigación:

H1: Existen ciertas competencias directivas cuyo desarrollo personal redunda en una mejora del ejercicio del liderazgo y en un desarrollo profesional exitoso en la mujer.

H2: Existen diferencias en los estilos de liderazgo desarrollados por las mujeres y por los hombres.

H3: Existen ciertas barreras que limitan y dificultan el desarrollo de las competencias en la mujer directiva y el acceso de las mujeres a este tipo de puestos.

A partir de este análisis se proponen medidas y recomendaciones para la mejora de los programas de formación y asesoramiento profesional que conviertan a las mujeres en agentes de cambio para la empresa y para la sociedad.

2. Metodología

A continuación se describe la metodología seguida en la investigación, incluyendo los instrumentos utilizados en el proceso participativo, la definición del alcance del estudio y la selección y tamaño de la muestra.

Instrumentos utilizados para la recolección de datos y alcance de la investigación

El ámbito del estudio se ha centrado en el contexto directivo de la mujer, entendiendo como “contexto directivo” no sólo aquel relacionado con el ámbito empresarial, sino también otros contextos en los que subyace el ejercicio de la dirección en el desempeño de ciertos cargos. En cuanto al alcance de la investigación, aunque la aplicación se enmarca a nivel autonómico, en la Comunidad de Madrid, éste se ha realizado a nivel nacional e internacional revisando los resultados de otros trabajos relevantes realizados.

La metodología propuesta para el estudio se asienta sobre dos bases complementarias de información. En primer lugar, se han revisado como fuentes de información secundaria estudios e investigaciones realizadas, publicaciones oficiales, estadísticas, documentación científica y experiencias internacionales en relación con la situación de la mujer en el ámbito laboral, liderazgo femenino, competencias directivas y habilidades profesionales como estrategia de igualdad y desarrollo económico.

En segundo lugar se ha obtenido información primaria mediante la aplicación de dos instrumentos participativos: entrevistas directas y una encuesta a los agentes implicados (Patton, 1997; Whyte, 1991) en la Comunidad de Madrid. Las entrevistas se estructuraron en cinco bloques: información personal (profesional y académica), aspectos y competencias relevantes en la carrera profesional, estilos de liderazgo y diferencias de género, existencia de barreras para el desarrollo profesional de la mujer y recomendaciones y medidas de apoyo y promoción profesional de las mujeres. La metodología de la encuesta fue cuantitativa a través de cuestionarios realizados a las empresas. Los bloques analizados en la encuesta son los referentes a la estructura ocupacional, la permanencia, la promoción y el grado de satisfacción con la cobertura interna.

Con estos instrumentos se ha trabajado con un enfoque participativo y pluralista (Leviton,

2001) con objeto de lograr una mayor implicación (Díaz-Puente, Cazorla, & De los Ríos, 2009) y vinculación de las personas involucradas (Chambers, 1994) y que éstas se beneficiasen al máximo de participar en los estudios de análisis de las iniciativas de potenciación de las competencias y mejora de la proyección profesional de las mujeres directivas (Díaz-Puente, Yagüe & Afonso, 2008). Además, se pretendió que una de las principales fuentes de información fueran los conocimientos y experiencias de los agentes implicados (Argyris & Schön, 1978; Chambers, 1993; Rondinelli, 1993) y que a través del proceso de participación se produjera un aprendizaje de los agentes (Preskill & Torres, 1999) con la identificación de las mejores prácticas para guiar así posibles medidas para el perfeccionamiento de las acciones (Korten, 1980; Uphoff, 1985).

Para aplicar estos instrumentos se ha contado con la colaboración del Gobierno de la Comunidad de Madrid —Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración del Gobierno Regional de Madrid— dentro las investigaciones para mejorar la empleabilidad a través del programa Panorama Laboral.

Selección y tamaño de la muestra

Para las entrevistas se seleccionaron 52 mujeres directivas del ámbito de la Comunidad de Madrid. La selección de las mujeres directivas se llevó a cabo de tal forma que abarcase distintos organismos de los siguientes ámbitos: (1) privado-empresarial, que constituye el principal contexto para el desempeño de la dirección y el liderazgo; (2) asociaciones vinculadas a la mujer empresaria, investigadora o relacionadas con la igualdad de oportunidades; (3) formación, donde se han considerado las principales escuelas de negocios con una larga y prestigiosa tradición en la formación de directivos, directivas, liderazgo y competencias y habilidades directivas así como consultorías especializadas en temas de liderazgo femenino y desarrollo personal; (4) público, que recoge las diferentes administraciones públicas existentes así como sus organizaciones relacionadas con la formación y equidad de género; y (5) universitario e investigador que, además del ámbito académico, incluye los órganos de gobierno de universidades, escuelas, facultades y centros de investigación.

Por otro lado, la encuesta alcanzó a un total de 950 empresas madrileñas en el ámbito de la prospección sobre ocupaciones de la Comunidad de Madrid (Panorama Laboral 2010). Respecto al diseño muestral de la encuesta, la población objetivo está formada por el conjunto de todas las empresas de la Comunidad de Madrid con más de cinco asalariados e incluye las actividades económicas más representativas, entendiendo por tales aquellas que tienen más de cinco mil trabajadores. Se empleó muestreo aleatorio estratificado en función de la actividad económica y el tamaño de la empresa. Además de las 950 empresas, se han incluido en la muestra un total de diez empresas que no forman parte del primer análisis, denominadas “auto-representadas”, debido a su actividad específica y al gran número de empleo que generan y que han recibido un tratamiento especial en la identificación de acciones de formación.

3. Resultados de la investigación

Los resultados que se presentan a continuación corresponden en primer lugar al análisis de las competencias directivas asociadas a la mujer. En segundo lugar se presenta una revisión de los estilos de liderazgo y de las posibles diferencias asociadas al género. El tercer apartado analiza la existencia de posibles barreras que limitan el desarrollo de competencias directivas en la mujer.

El perfil de directiva entrevistada es una mujer de una edad comprendida entre los 35-45 años, con estudios universitarios, con manejo de una segunda lengua (45%), que ha

estudiado y trabajado en España (36%), casada (74%), con familiares a su cargo –hijos esencialmente- (un 50% tienen más de un hijo y un 20% tienen un hijo) y con 10-20 años de experiencia profesional.

En cuanto a las empresas encuestadas, la mayoría de las organizaciones son microempresas y pequeñas empresas (26% y 52% respectivamente). Las actividades desarrolladas se enmarcan mayoritariamente dentro del sector servicios (74%) y un 56% afirma tener empleadas a mujeres en cargos directivos (52%) entre los 31 y 50 años preferentemente (82%).

3.1. Competencias y habilidades directivas de la mujer

Los resultados obtenidos en la presente investigación muestran que existen ciertas diferencias entre hombres y mujeres en la valoración que otorgan a las competencias para la dirección.

Las mujeres directivas entrevistadas consideran que los siguientes aspectos han influido en su propio desarrollo directivo y promoción profesional (Tabla 1): la capacidad y habilidades de gestión (18%), la capacidad para entender y adaptarse a nuevos contextos y demandas profesionales (18%) y la motivación personal y empeño por avanzar profesionalmente (18%). Otros factores y competencias que las mujeres directivas consideran que han influido en menor cuantía son: su formación académica (16%), las medidas de cuota adoptadas para el equilibrio de hombres y mujeres (6%), aspecto principalmente considerado en el sector público.

Tabla 1: Aspectos más valorados por las mujeres directivas madrileñas por contribuir a su desarrollo y ascenso profesional

| Aspectos | % |
|--|----|
| Su capacidad de entender y adaptarse a las demandas profesionales en cada momento | 19 |
| Su capacitación profesional/gerencial | 18 |
| Su deseo/empuje/determinación por avanzar profesionalmente | 18 |
| Sus conocimientos universitarios/post-universitarios | 16 |
| Su conocimientos de idiomas | 13 |
| Su naturaleza femenina. Su capacidad de usar habilidades distintas a las de su entorno masculino | 11 |
| La existencia de cuotas para apoyar la presencia de mujeres en la empresa/instituciones | 6 |

En el caso de empresariado madrileño, los atributos más influyentes en la promoción profesional de las directivas en las empresas encuestadas son la experiencia, el compromiso con la empresa y la carrera profesional.

No obstante, existen ciertas diferencias según el tipo de actividad desempeñado por la empresa. En el caso de las empresas de la construcción y del sector servicios, los aspectos más valorados (100%) para el desarrollo y promoción profesional de la mujer dentro de la

empresa son el compromiso y la fidelidad con la organización. Otros aspectos importantes considerados son la experiencia (91%) y la carrera o título profesional (88%). Las empresas dedicadas a la actividad industrial valoran más la experiencia (93%), el conocimiento de idiomas (89%) y la formación (85%), aunque también consideran relevante el compromiso con la empresa (77%).

En relación con el tamaño de la empresa se observan ligeras diferencias; a medida que se reduce el tamaño de la empresa son más valoradas las competencias personales - principalmente el compromiso- y desciende la valoración de los aspectos curriculares en relación con la experiencia y la carrera profesional. En las grandes empresas los atributos más influyentes están relacionados con los aspectos curriculares: experiencia (97%), formación y carrera profesional (89%). Las medianas empresas, además de la experiencia (93%) y la carrera profesional (88%), se destaca el compromiso con la empresa (84%); y en pequeñas empresas son el compromiso (90%), la formación (80%) y la carrera profesional (84%).

Tabla 2: Importancia de las competencias profesionales para el desarrollo profesional de las mujeres directivas

| Grupo de competencias | Competencias | % |
|-----------------------|--|----|
| Contexto | La orientación al cliente (capacidad comercial) | 84 |
| | Mi visión de negocio (visión estratégica) | 78 |
| Comportamiento | La empatía/relaciones interpersonales | 91 |
| | La capacidad de negociación buscando soluciones que consigan el apoyo de otros | 89 |
| | La capacidad de desarrollar personas competentes y motivadas (desarrollo equipo/ coaching) | 86 |
| | Su creatividad | 83 |
| | La capacidad de liderar/ entusiasmar/ motivar | 80 |
| | Tener una buena red profesional/personal (networking) | 78 |
| | Su equilibrio personal/emocional | 76 |
| | La iniciativa/ proactividad | 76 |
| | Su capacidad de autocrítica | 74 |
| Técnico | La eficacia/ productividad (dar salida a los problemas/ accionabilidad) | 86 |
| | Ser ejemplo para los demás (crear cultura de trabajo) | 81 |
| | La capacidad de comunicar de forma eficiente oralmente y por escrito | 79 |
| | Buscar constantemente la mejora / Búsqueda de la innovación | 78 |
| | Su capacidad de gestionar el riesgo y tomar decisiones en un contexto de incertidumbre | 77 |
| | La capacidad de sobrepasar obstáculos (buscar soluciones/resolver problemas) | 76 |
| | La capacidad de delegar en otros | 75 |
| | La gestión eficaz y eficiente de los recursos | 73 |
| | Su capacidad de organización/el uso eficiente de su tiempo y el de otros | 71 |

En cuanto a las competencias y habilidades directivas que han tenido un papel principal a lo largo de la carrera profesional, las directivas entrevistadas destacan las competencias personales relacionadas con el factor humano, especialmente las relacionadas con el trabajo en equipo: empatía y relaciones personales (91%), capacidad de negociación para consenso de soluciones (89%), desarrollo del propio equipo (86%), resolución de problemas (86%), orientación al cliente (84%), y la creatividad (83%).

En términos generales las competencias señaladas por las directivas entrevistadas y las empresas encuestadas para la promoción profesional de las mujeres, se pueden agrupar según las tres dimensiones -competencias contextuales, de comportamiento y técnicas- definidas a nivel internacional (IPMA, 2006). Estas competencias valoradas se muestran en la tabla 2.

Tabla 3: Relevancia de las competencias que más han influido en el ascenso de las mujeres directivas madrileñas (%)

| Competencias | % |
|--------------------------------------|----|
| Creación de equipos | 14 |
| Empatía | 8 |
| Motivación personal y profesional | 8 |
| Liderazgo | 7 |
| Capacidad sobrepasar obstáculos | 7 |
| Capacidad de comunicar | 5 |
| Networking | 5 |
| Gestión eficaz y eficiente recursos | 5 |
| Capacidad de trabajo | 5 |
| Iniciativas | 5 |
| Sentido de responsabilidad | 5 |
| Autocrítica | 5 |
| Búsqueda de la innovación | 4 |
| Orientación hacia cliente | 3 |
| Capacidad de organización | 2 |
| Visión estratégica medio-largo plazo | 2 |
| Negociación | 2 |
| Formación académica | 2 |
| Visión global de la situación | 2 |
| Creatividad | 2 |

Comparando los resultados según las mujeres directivas desempeñen su trabajo en el ámbito privado y o en el público, se observan algunas diferencias, consecuencia de las características propias de cada ámbito. Las directivas del ámbito privado destacan más las competencias: orientación al cliente, capacidad comercial, capacidad de visión de negocio (visión estratégica), capacidad de relación (redes personales y profesionales), creatividad, capacidad de mejora continua (búsqueda de la excelencia y la innovación), capacidad de

organización y planificación (gestión eficiente del tiempo), mayor eficacia (productividad en el trabajo), capacidad de comunicación (oral y por escrito). Por el contrario las directivas del ámbito público destacan más las siguientes competencias: capacidad de gestionar el riesgo y tomar decisiones en un contexto de incertidumbre, capacidad autocrítica, capacidad para la resolución de problemas, capacidad de delegar, capacidad de liderazgo, entusiasmar y motivar a otros, iniciativa (proactividad), capacidad de negociación y búsqueda de soluciones, capacidad de gestión, eficaz y eficiente de los recursos. Según la experiencia de las entrevistadas, en muchas ocasiones los incentivos económicos y la mayor disponibilidad de recursos son más propios del sector privado que del sector público por lo que se hace un mayor uso de otras competencias como la motivación y de una gestión eficaz y eficiente para conseguir el logro de los objetivos.

Respecto a la importancia de las competencias que las mujeres directivas consideran más influyentes en su ascenso profesional (tabla 3), destacan las vinculadas al factor humano, y muy especialmente la capacidad de creación de equipos de trabajo.

3.2. Estilos de liderazgo en mujeres y hombres

La investigación clásica se ha centrado (véase, por ejemplo, Eagy & Johnson, 1990) en la identificación y definición de estilos de *liderazgo autocráticos* frente a *democráticos* y *orientados a la tarea/orientados a las relaciones* (Cuadrado, 2003). Sin embargo, durante los últimos años los conceptos de *liderazgo transaccional* y *liderazgo transformacional* han acaparado la atención de las investigaciones en esta materia (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bono & Judge, 2003) y se han asociado al género masculino y femenino respectivamente (Castaño, 2009). El *liderazgo transaccional*, ampliamente extendido en la cultura empresarial actual, se caracteriza por el establecimiento de una especie de "intercambio" entre el líder y los miembros del grupo. Esta figura es quien guía o motiva, mediante el premio y el castigo, a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas clarificando los roles y tareas necesarias para la consecución de éstas (Cuadrado, Morales, & Recio, 2008).

Por el contrario, en el ejercicio del *liderazgo transformacional* subyace en el establecimiento de una relación de estimulación mutua entre líder y seguidores. Esta estimulación resulta en una transformación en la escala de los valores, actitudes y creencias de sus seguidores, motivándoles a alcanzar niveles mucho más altos de rendimiento de lo que inicialmente se esperaba y por tanto, mayores niveles de satisfacción en el trabajo (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, Avolio, & Berson, 2003; Cuadrado, Morales, & Recio, 2008; Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2006). Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transformacional son el carisma del líder, la motivación o inspiración que genera el líder, la estimulación intelectual, y la consideración individual.

Ante los dos grandes estilos de liderazgo, la literatura se divide entre los autores que consideran que dichos estilos incorporan características y comportamientos tradicionalmente calificados como masculinos o femeninos (Rosener, 1990; Druskat, 1994; Eagly & Johanesen-Schmidt, 2001; Ramos, Sarrió, Barberá, & Candela, 2002 entre otros) y los que, por el contrario, opinan que esas características se distribuyen de forma aleatoria entre los directivos/as y no necesariamente responden un estilo directivo de hombres o mujeres (Lopez-Zafra & Morales, 1998; López-Zafra & del Olmo, 1999; Maher, 1997).

En el primer caso, diversos autores (Bass & Avolio, 1994; Vinnicombe, 1995; Burgess & Tharenou, 2002) sostienen que las mujeres son más "transformacionales" que los hombres, mientras que éstos ejercen un estilo de liderazgo de carácter más "transaccional" probablemente influido por la diferente forma que hombres y mujeres tienen de percibir el mundo: los primeros lo perciben como un "orden social jerárquico" mientras que ellas lo ven

como una “red de conexiones”. También afirman que aquellas habilidades relacionadas con las emociones y las relaciones humanas están más desarrolladas y son más implementadas por las mujeres. Se observa que muestran mayor sensibilidad social, instinto filantrópico, ejercitan el poder de forma más consensuada y con mayor tendencia a la horizontalidad en la jerarquía. Cuadrado, Morales, & Recio (2008) afirman que las investigaciones experimentales realizadas sugieren que las empresas con más mujeres directoras podrían mostrar un comportamiento enfocado a la preocupación por los demás. En la misma línea, Adams & Funk, (2010) afirman que las directoras parecen adoptar los valores que preceden a las decisiones éticas con más fuerza que directores masculinos.

Los enfoques que consideran que el estilo de dirección es independiente del género, se apoyan en la consideración de que no hay tantas diferencias entre hombres y mujeres directivos, que comparten de forma relativamente aleatoria unas y otras características, habilidades y comportamientos. Así, en algunos estudios entre hombres y mujeres no parecen diferir en sus estilos de liderazgo (López-Zafra & del Olmo, 1999; Maher, 1997), o las diferencias no son consistentes (Lopez-Zafra & Morales, 1998) o los resultados varían en función del puesto ocupado por el líder y/o en función de quién realiza las evaluaciones: superiores y líderes vs. subordinados (Carless, 1998). Otros autores como Pounder & Coleman, (2002) sostienen que la complejidad de las organizaciones conduce a estilos de liderazgo multidimensionales.

Ante las diferencias de género en el ejercicio del liderazgo y la dirección, el 79,3% de las entrevistadas sostiene que hombres y mujeres dirigen de manera diferente, mientras que el 20,7% declara que no hay diferencias por el hecho de ser hombre o mujer. Se realizó una clasificación de las características más mencionadas por aquellas entrevistadas que sí consideraron la existencia de diferencias vinculadas al género (Tabla 4).

En relación a las mujeres, la mayoría han destacado como características positivas la empatía, una adecuada gestión del tiempo, la capacidad multitarea, la comunicación y la cercanía, lo que se relaciona con la capacidad para establecer relaciones más horizontales y la capacidad para trabajar en equipo fomentando la participación. No obstante, los efectos y consecuencias de otros aspectos señalados como: la búsqueda del consenso, la visión global, la sensibilidad para atender a los aspectos personales del resto de los integrantes de su entorno laboral y considerar la individualidad de las personas con las que se trabaja, la capacidad de autocrítica y de recibir críticas o el reparto del éxito y la flexibilidad se han considerado positivos o negativos dependiendo de las circunstancias.

En relación a los hombres, se han destacado como cualidades positivas: la autodeterminación para plantearse un objetivo y dirigir todos sus esfuerzos para conseguirlo, la visión estratégica, la capacidad de emprendimiento, la racionalidad que permite un desempeño profesional sin costes emocionales, su participación en el circuito de las redes sociales informales y el “marketing de sí mismos”.

Al igual que en el caso de las mujeres, otros aspectos mencionados como: individualismo, ambición, capacidad de concentración y profundización, capacidad para asumir riesgos y toma de decisiones podrían ser consideradas características positivas o debilidades según las circunstancias. Existe cierto grado de coincidencia entre las entrevistadas acerca de las diferencias entre hombres y mujeres en lo que se refiere a la ambición profesional. Un 51% de las entrevistadas afirman estar bastante de acuerdo en que las mujeres no se realizan profesionalmente buscando las mismas metas a las que aspiran los hombres y un 41% está muy de acuerdo en que las mujeres directivas valoran menos la importancia de los cargos y más el contenido del trabajo que desempeñan. En relación a la toma de decisiones y capacidad para gestionar el riesgo, las entrevistadas declararon que los hombres suelen necesitar menos información y parámetros para decidirse y suelen asumir más riesgos. La asunción de riesgos propicia la posibilidad de avanzar, innovar, etc. Sin embargo una

asunción de riesgos omitiendo determinados factores puede llevar a situaciones complejas y de consecuencias negativas.

Tabla 4. Diferencias en el estilo de liderazgo y dirección entre hombres y mujeres

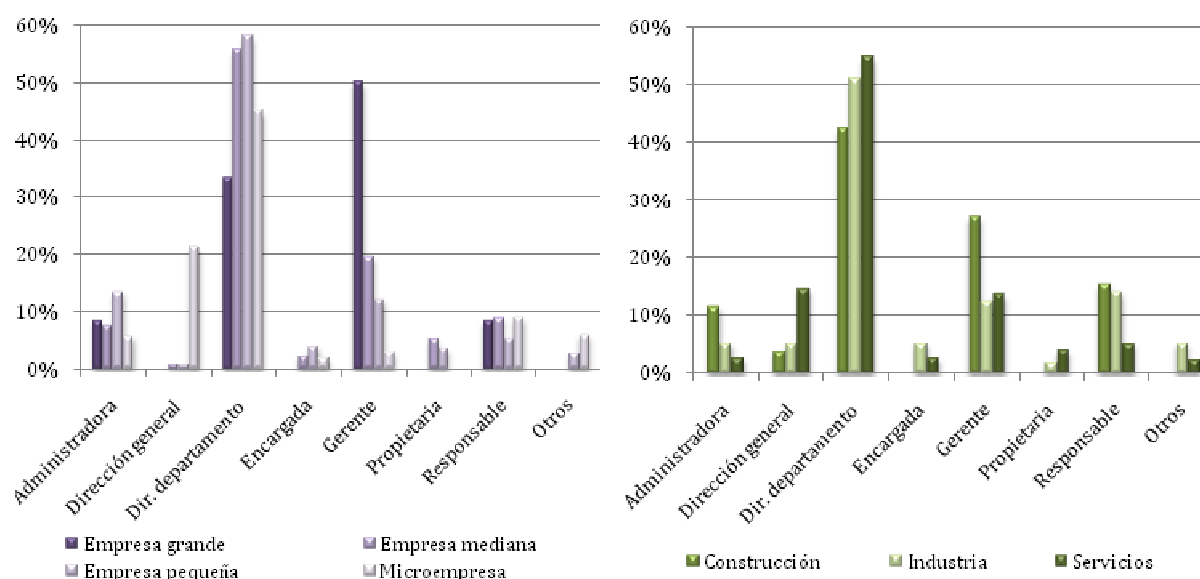
| Características más destacadas en mujeres | Características más destacadas en hombres |
|---|--|
| Empatía | Individualismo |
| Factor humano | Racionalidad |
| Emocionalidad/Sensibilidad | Autodeterminación |
| Trabajo en equipo | Ambición |
| Participación | Capacidad para separar lo profesional de lo personal |
| Visión Global | Capacidad de concentración y profundización |
| Gestión del tiempo | Capacidad para asumir riesgos |
| Consideración del factor humano | Protagonismo/Visibilidad |
| Flexibilidad | Visión Estratégica |
| Consenso | Jerárquicos |
| Cercanía | Emprendedores |
| Capacidad para establecer relaciones más horizontales | Autoritarismo/Agresividad |
| Capacidad de autocrítica y de asumir críticas | Redes sociales informales |
| Multitarea | Toma de decisiones |
| Comunicación | Marketing de sí mismos |
| Reparto del éxito/Invisibilidad | |

3.3. Barreras que limitan el desarrollo de competencias directivas en la mujer directiva

El escaso número de mujeres que tienen una posición de prestigio en los altos cargos de las empresas, a pesar de la formación y preparación de éstas, ha llevado a diferentes autores (Kanter, 1977; Burke & McKeen, 1992; Naff, 1994; Powell, 1999; Alexander & Ryan, 2008, entre otros) y también a organismos oficiales (OIT, 2009), a mostrar y denunciar la existencia del denominado techo de cristal, laberinto de cristal o precipicio de cristal. Este término alude a una última barrera que impide a muchas mujeres avanzar profesionalmente. En el caso del ámbito directivo sucede que mujeres con capacidad personal y profesional se ven impedidas de alcanzar posiciones en los entornos directivos y promocionarse dentro de ellos quedándose así estancadas en los niveles medios de la dirección (Barberá, Ramos, Sarrió, & Candela, 2002). De hecho, existe la creencia y la experiencia de que, en determinados niveles de la empresa, se prefieren a los hombres antes que a las mujeres, como afirman un 45% de las entrevistadas.

En el caso del empresariado madrileño la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad se concentra en los cargos directivos de tipo medio -“Dirección de Departamento”, “Gerencia” y “Responsable”- independientemente del tamaño de la empresa y de tipo de actividad productiva desempeñada por la misma, y el porcentaje de mujeres directivas decrece a medida que aumenta el nivel en la jerarquía de la estructura organizacional. En ambos casos (según el tamaño de la empresa y según la actividad) destaca la ausencia o escasa presencia de mujeres en altos cargos -“Dirección General” y “Propietaria”- excepto en el caso de las pequeñas empresas. Ello sea probablemente consecuencia de que los cargos de Propietaria y Dirección general estén ocupados por la misma persona (figura 1).

Figura 1: Cargos desempeñados por mujeres directivas en el empresariado madrileño según tamaño de la empresa y según actividad (% mujeres)



En cuanto a la promoción de mujeres, los datos aportados por el empresariado madrileño (tabla 5) muestran que ésta es directamente proporcional al tamaño de la empresa. En las empresas grandes se da un mayor porcentaje de mujeres que han promocionado dadas las posibilidades de recorrido profesional que ofrecen este tipo de organizaciones. No obstante, teniendo en cuenta la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad en estas empresas, existen ciertas dificultades en el ascenso profesional a partir de ciertos escalafones.

Tabla 5: Promoción de mujeres según tamaño de la empresa (% Empresas)

| | Empresa grande | Empresa mediana | Empresa pequeña | Microempresa |
|---------|----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Sí | 45,9 | 44,5 | 19,2 | 9,7 |
| No | 35,1 | 46,2 | 78,9 | 89,5 |
| No sabe | 18,9 | 9,3 | 1,9 | 0,8 |

Desde las ciencias sociales se explica el fenómeno del “techo de cristal” en la promoción profesional femenina en cargos directivos aludiendo a factores internos: habilidades sociales y directivas, motivación de logro, ambición, entre otros, o factores externos (ej. estructura organizacional) de carácter socio laboral (Castaño, 2009). La elevada dedicación que exigen estos puestos de trabajo tanto en términos de dedicación horaria como en torno a la compatibilización de estas actividades con otro tipo de trabajo establece la existencia de dificultades en la conciliación de la vida laboral y familiar.

Otros aspectos que influyen negativamente en la carrera profesional de una mujer son, por ejemplo: el abandono durante un tiempo del mercado de trabajo para dedicarse al cuidado de los hijos, la homosociabilidad, entendido como tal la cultura empresarial organizativa dominada por hombres, explica que haya tan pocas mujeres y los horarios variables y flexibles que inicialmente se percibían como algo beneficioso a menudo resultaban

perjudiciales porque impiden delimitar las fronteras entre las horas que deben dedicarse al trabajo y aquellas que deben dedicarse a temas personales.

Las directivas entrevistadas en la Comunidad de Madrid destacan las dificultades y esfuerzos derivados de la compatibilización de la vida personal y laboral. Las tareas relacionadas con el hogar y el cuidado continúan recayendo sobre la mujer, como afirma un 81% de las entrevistadas, que declaran estar muy de acuerdo en que las mujeres son las que mayoritariamente cargan con las tareas domésticas y familiares.

Ante el actual contexto laboral caracterizado por requerir la presencia física y horarios laborales prolongados, un 54% de las entrevistadas afirma estar bastante de acuerdo en que la maternidad constituye un factor limitativo para que las mujeres progresen profesionalmente a puestos de dirección. Los aspectos que las mujeres directivas consideran que dificultan más el desarrollo profesional hacia puestos de dirección (tabla 6) son: la falta de apoyo conyugal (81%), el cambio de prioridades y metas profesionales ante la maternidad (79%) y la inexistencia de políticas eficaces de conciliación (79%).

Tabla 6: Relevancia de las barreras que limitan el desarrollo de competencias directivas en las mujeres

| Barreras | % |
|--|----|
| Falta de apoyo conyugal/pareja | 82 |
| Cambio de prioridades por parte de la mujer ante el binomio maternidad trabajo | 79 |
| Falta de políticas de conciliación | 78 |
| Inexistencia de apoyo familiar ante imprevistos | 77 |
| Obligación de trabajar a tiempo completo/limitación de jornadas reducidas | 74 |
| Rigidez de horarios /falta de flexibilidad | 73 |
| Alto coste de las guarderías | 73 |
| Dificultad para conciliar vida familiar con viajes o destinos fuera de España | 72 |
| Inexistencia de políticas de protección en la empresa que palien los desajustes que naturalmente provoca la maternidad | 71 |
| Dificultad para encontrar personal doméstico de confianza | 65 |

Además de factores externos, algunas de las entrevistadas destacaron la importancia de ciertos factores internos que dificultan el ascenso profesional. Especial hincapié se hizo en la dificultad por parte de algunas mujeres en la delegación de los aspectos relativos a la vida familiar y personal, percepción de las propias capacidades y autoestima entre otros.

Por todo ello, la adopción de medidas dirigidas a potenciar el acceso de las mujeres a puestos directivos es demandada por, prácticamente, la totalidad de las entrevistadas. En relación a este aspecto cabe mencionar la ausencia o desconocimiento de la existencia de iniciativas dirigidas a mejorar la empleabilidad de las mujeres en cargos de responsabilidad por parte del empresariado madrileño. Como muestran los datos aportados por la encuesta a empresas, el 96% de las organizaciones encuestadas carece de planes y políticas específicas dirigidas a potenciar la incorporación de mujeres en puestos directivos y sólo el 2% afirma tenerlos.

4. Conclusiones y recomendaciones

El análisis de los resultados obtenidos en el proceso de encuestas y entrevistas, permite concluir que existen diferencias en la valoración de las competencias directivas más relevantes para la dirección entre hombres y mujeres, lo que fomenta el desarrollo diferenciado de unas competencias concretas y posibles diferencias en el desempeño del ejercicio de la dirección, de acuerdo con Bass y Avolio (1994). Las directivas y expertas entrevistadas señalaron como relevantes en el desarrollo de su carrera profesional el empleo de competencias directivas vinculadas a las relaciones humanas, destacando la empatía y relaciones interpersonales y la capacidad de negociación buscando soluciones consensuadas para mantener equipos sólidos y motivados (competencias de comportamiento).

Teniendo en cuenta la naturaleza de las competencias empleadas por las directivas entrevistadas así como las habilidades que consideran importantes para ser un buen directivo o directiva, se deduce que la forma de entender la dirección por parte de las mujeres se aproxima a las características presentes en el liderazgo transformacional en la línea de los trabajos desarrollados por Rosener (1990), Druskat (1994), Eagly & Johanesen-Schmidt (2001) y Ramos, Sarrió, Barberá, & Candela (2002), entre otros. Este tipo de liderazgo basado en las relaciones humanas está cada vez más demandado por las organizaciones, de acuerdo con Bautista (2008).

Considerando la estructura organizacional actual, existen una serie de habilidades y comportamientos que, al no ser generalmente empleados por parte de las mujeres, dificultan su ascenso profesional. Entre ellos, destaca principalmente el uso de redes de contactos (networking), la visibilización de los logros y objetivos personales y la visión estratégica. Además se ha detectado que la falta de seguridad y credibilidad en las capacidades propias junto al exceso de autocrítica dificultan el ascenso profesional, llevando a mujeres con gran potencial y deseo de ascender a permanecer en puestos de menor responsabilidad o, incluso a abandonar la carrera profesional.

La presencia y distribución de directivas en los diferentes puestos de responsabilidad en las organizaciones empresariales madrileñas ratifica la existencia de un freno o barrera en el acceso profesional de las mujeres dentro de la estructura organizacional. Se observa una escasa presencia de mujeres en altos cargos y concentración de mujeres directivas en puestos de mando medio, de acuerdo con los estudios de Barberá, Ramos, Sarrió & Candela (2002). La presencia femenina según la actividad productiva de la empresa muestra también la existencia de una segregación horizontal influyendo en la empleabilidad de las mujeres en determinados sectores.

Entre los factores influyentes en el desempeño y desarrollo profesional de la mujer directiva, además de los propios de las organizaciones, destacan aquellos relacionados con la conciliación de la vida laboral y personal, especialmente relevantes en el caso de mujeres con personas dependientes a su cargo. El trabajo vinculado a las tareas domésticas, el cuidado y crianza de los hijos y mayores continúa recayendo sobre la mujer, lo que junto a jornadas laborales prolongadas, una elevada presencialidad y a las dificultades en la delegación y asunción de este tipo de responsabilidades obstaculiza enormemente la compatibilización de una carrera profesional hacia la alta dirección y la vida personal y familiar. Por ello, factores socioeconómicos como el interés por facilitar la empleabilidad de la mujer y un contexto social favorable a la asunción del cambio del rol de la mujer constituyen elementos propicios para el desempeño y desarrollo profesional de la mujer directiva. Ello posibilita un progresivo aumento de presencia femenina en órganos de poder y toma de decisiones así como la implementación de medidas dirigidas a tal fin.

Las líneas de trabajo consideradas en las iniciativas identificadas a nivel nacional e internacional para incentivar el aumento del número de gerentes mujeres y altas directivas

en las organizaciones y garantizar la equidad de género y la diversidad incluyen el desarrollo del potencial profesional y planificación estratégica de objetivos profesionales, la conciliación de la vida personal y profesional, la formación en el desarrollo de competencias y habilidades, el fomento de la creación de redes profesionales y personales, la sensibilización de los agentes implicados y la captación y retención de talento. A partir de estas líneas de trabajo comunes se definen las principales estrategias y recomendaciones dirigidas a empresas, organizaciones vinculadas (asociaciones de empresarias, etc.) y administraciones públicas que, se considera, pueden ser de ayuda para el desarrollo de competencias y habilidades directivas además de otros factores que redunden en el desarrollo profesional de la mujer directiva. Estas medidas son complementarias y deben abordarse desde un enfoque integral.

- Iniciativas de desarrollo del potencial profesional y planificación estratégica de objetivos personales, mediante procesos de coaching. El objetivo es fijarse metas de carrera profesional realistas aprovechando las habilidades y experiencias de los propios gerentes de la empresa o de otras mujeres.
- Mecanismos dirigidos a la conciliación familiar y laboral por parte de organizaciones empresariales: horarios flexibles, fomento del teletrabajo, acceso a guarderías en la propia empresa, flexibilidad de contabilizar las horas de manera anual en vez de semanalmente para permitir al trabajador mayor capacidad de organización y fomento de la corresponsabilidad en la maternidad/paternidad y personas dependientes
- Formación dirigida al desarrollo de habilidades directivas en las mujeres para mejorar sus perspectivas de carrera profesional mediante cursos de distinta naturaleza: desde seminarios cortos hasta posgrados equivalentes a 600 horas.
- Redes profesionales y personales (networking) facilitándoles el flujo de información entre mujeres con gran potencial profesional en un ambiente no competitivo donde puedan crecer y desarrollar relaciones importantes de amistad y alianza. Estas redes profesionales pueden ser a nivel interno de la empresa o con una visión más global relacionando mujeres de distintas nacionalidades, culturas o razas pero con un objetivo común de desarrollo profesional.
- Sensibilización de otros agentes implicados, el personal gerente y de altos cargos mediante cursos de capacitación en temas de diversidad implementados en organizaciones empresariales. No sólo es importante el incidir en el cambio de mentalidad y actitud de las mujeres sino también contribuir al cambio del entorno en el que se encuentran.
- Iniciativas dirigidas a la atracción y retención de talento femenino mediante relaciones sólidas con universidades e institutos, desarrollando cursos, haciendo presentaciones, participando en paneles de debate y creando campañas de reclutamiento destinadas a las ciudades universitarias.

5. Agradecimientos

El proyecto en el que se basa este artículo contó con la financiación de la Comunidad de Madrid a través de la Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración y su programa Panorama Laboral. El equipo de trabajo agradece a esta institución su apoyo y contribuciones al enriquecimiento de su trabajo. Nuestro reconocimiento a las mujeres directivas entrevistadas y las empresas que han participado en el proceso participativo.

6. Referencias

- Adams, R., & Funk, P. (2010). Beyond the Glass Ceiling: Does gender matter? *ECGI Working Paper Series in Finance N° 273/2010*. Brussels, Belgium: European governance corporate insititute.
- Agut, S., & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad: una revisión teóric. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.
- Alexander, S., & Ryan, M. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly* , 530–546.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Bostan, MA.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 441-462.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002) Más allá del techo de cristal. Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* , 40, 55-68.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human resource management* , 549-560.
- Bass, B., Avolio, B., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadeship. *Journal of applied pshycology* (88), 207-218.
- Bautista, S. (2008). Habilidades de dirección del servidor público. *Tesis Doctoral* . Ciudad de México, México: Facultad de Estudios Superiores de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-concordance at work: towards understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal* , 554-571.
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors, Characteristics of the few. *Journal of Bussines Ethics* , 37, 39-49.
- Burke, R., & McKeen, C. (1992). Women in management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* , 245-284.
- Carless, S. (1998). Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader and subordinate perspectives. *Sex Roles* , 39, 887-902.
- Castaño, C. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Chambers, R. (1993). *Challenging the Professions*. IT Publications: London.
- Chambers, R. (1994). Participatory rural appraisal (PRA): Challenges, potentials and paradigm. *World Development* 22 (10), 1437-1454.
- Comisión Europea. (2009). Igualdad entre mujeres y hombres 2009. *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones*. Bruselas, Bélgica.

- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de psicología social*, 18 (3), 283-307.
- Cuadrado, I., Morales, F., & Recio, P. (2008). Women access to managerial positions: an experimental study of leadership styles and gender. *The Spanish Journal of Psychology*, 11 (1), 55-65.
- Díaz-Puente, JM, Yagüe, JL, Afonso, A. (2008). Building Evaluation Capacity in Spain: a case study of Rural Development and empowerment in the European Union. *Evaluation Review* 32, 478-506.
- Díaz-Puente, JM, Cazorla, A., de los Rios, I. (2009). Empowering Communities Through Evaluation: some lessons from rural Spain. *Community Development Journal* 44, 53-67.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5 (2), 99-119.
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 233-256.
- Gonas, L., & Bergman, A. (2009). Equal opportunities, segregation and gender-based wage differences: the case of Swedish University. *Journal of Industrial Relations*, 51 (5), 669-686.
- Greenberg, C., Robertson, A., & Stauffer, M. (2001). *The Evolving Role of Executive Leadership*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Instituto de la Mujer (2008), *La mujer en cifras 1983-2008*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- INE (2009). Encuesta de población activa.
- INE/Instituto de la Mujer. (2010). *Mujeres y Hombres en España 2010*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- IPMA. (2006). *NCB. Bases para la competencia de Dirección de Proyectos. Versión 3.0*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Korten, D. C. (1980). Community organization and rural development: A learning process approach. *Public Administration Review* (September/October).
- Krüger, K. (2006). El concepto de "sociedad del conocimiento". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, XI (683).
- Krüger, P. (2009). *Corporate social responsibility and the board of directors*. Toulouse: Toulouse School of Economics.
- Leviton, L. (2001). Building evaluation's collective capacity. *American Journal of Evaluation*, 22 (1), 1-12.
- López-Zafra, E., & del Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contexto de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9 (3), 53-

- Lopez-Zafra, E., & Morales, J. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología* , 60, 15-25.
- Maher, K. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles* , 37 (3/4), 209-225.
- Mills, V., Blackman, C., Headlam-Wells., Laws, C., & Matfin, P. (1998). Through the glass ceiling: Women in management. Survey Report. Londres: University of Westminster.
- Naff, K. (1994). Through the glass ceiling: prospects for the advancement of women in the federal Civil Service. *Public Administration Review* , 56 (6), 507-512.
- OIT. (2009). *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres: marzo 2009*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Panorama Laboral (2010). Estudio de Prospección sobre Ocupaciones en la Comunidad de Madrid. Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración
- Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text* (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pedraja-Rejas, L., Rodriguez-Ponce, E., & Rodriguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *INCI* , 31 (8), 577-582.
- Pounder, J., & Coleman, M. (2002). Women better leaders than men? In general and education management it still all depends. *Leadership & Organizational Development Journal* , 23 (3), 122-133.
- Powell, G. (1999). Reflections on the ceiling glass. Recent trend and future prospects. *Handbook of gender and work* , 325-346.
- Preskill, H., and R. Torres. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E., & Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social* , 17 (2), 183-192.
- Rondinelli, D. A. (1993). *Development Projects as Policy Experiments: An Adaptive Approach to Development Administration*. London: Routledge (2nd ed).
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Uphoff, N. (1985). Fitting Projects to People. In M. Chertea, *Putting People First: Sociological Variables in Rural. Process Approaches to development*. Oxford: Oxford University.
- Vinnicombe, S. (1995). *Managing like a man. Women and men in corporate management*. Pearson.
- Yang, L. R., Huang, C. F., Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29, 258-267.
- Whyte, W. F. (Ed.). (1991). *Participatory action research*. Newbury Park, CA: Sage.

7. Correspondencia

Susana Sastre Merino

Phone: +34 913365838

Fax: + 34913365835

E-mail: susana.sastre@upm.es